

إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجّهات رؤية ٢٠٣٠: المتطلبات كما يراها اعضاء هيئة

التدريس بكلية العلوم الادارية بجامعة نجران

هذه الدراسة ممولة بدعم من عمادة البحث العلمي بجامعة نجران

عبدالمع غانم عزالدين أحمد

كلية العلوم الادارية - جامعة نجران - نجران

المستخلص : تسعى هذه الدراسة إلى تطوير إطار (أ نموذج) يشكل مدخلاً عاماً للإدارة الاستراتيجية لجامعة نجران، وينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠). وذلك من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران كأ نموذج، وقد التزمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لبلورة أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء موجّهات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتحديدًا اعتمدت الدراسة على التحليل العاملّي الاستكشافي والتوكيدي في معالجة موضوع الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن نموذج ينطوي على ثلاثة أبعاد هي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقويم ومتابعة الاستراتيجية. وفقاً للنتائج اوصت باعتماد الأنموذج كأساس لإدارة استراتيجية كليات الجامعة الأخرى.
الكلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية - جامعة نجران - موجّهات رؤية (٢٠٣٠)

المقدمة:

والجامعات كونها منارات الإبداع العلمي وأهم وسائل تقدم المجتمعات ورفقها، لا يمكن أن تتحول إلى تنظيمات جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث (دمنهري، ٢٠٠٧)، بل يتعين أن تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية.

لقد بات من الضروري أن يتجه الفكر الجامعي بصورة متزايدة نحو المستقبل في إطار توجهات

تواجه الإدارة فكراً وممارسة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتطورات التقنية المطردة، والتي انعكست بعمق على قدرتها في القيام بدورها ووظائفها، وفي ظل تزايد وسرعة التغيرات التي تشهدها المملكة تصبح الحاجة إلى تطوير نظم إدارية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في الحاضر والمستقبل أمراً لازماً وضرورياً.

للمستقبل بأدوات الماضي، ولا يمكن تحقيق قفزات معتبرة من دون التفكير بطريقة جديدة تستجيب للحاضر والمستقبل. ورغم المبادرات والمشروعات المتميزة التي انتظمت جامعة نجران في سعيها لتحقيق الرؤية (٢٠٣٠) بيد أنه حتى الآن لا يوجد إطار محدد تنطلق منه أنشطة وجهود الجامعة للتطوير والتغيرات التي تستجيب لتلك الرؤية، والمأمول من هذه الدراسة أن تقدم تصور وإطار مرشد يوفر الأساس العملي في تعيين التوجهات المستقبلية للجامعة مع تكوين صورة أكثر شمولية وتحديد أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠) لكلية العلوم الإدارية كأنموذج.

مشكلة الدراسة:

في ظل تزايد وسرعة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المملكة تصبح الحاجة إلى تطوير نظم إدارية قادرة على النهوض بالتنمية ومعالجة المشاكل والاحتياجات وتحقيق الأهداف المنشودة في الحاضر والمستقبل أمراً لازماً وضرورياً. وكون الجامعات أهم وسائل التقدم وإحداث التنمية كان لا بد لها من نظم إدارية واستراتيجيات تتسم بالشمولية والموضوعية تنطلق منها أنشطتها وجهودها في سبيل تحقيق أدوارها بكفاءة واقتدار.

حظي التعليم العالي خلال العقود الماضية باهتمام كبير خاصة أن هذا التوجه إنما جاء ادراكاً لأهمية الجامعات في دفع عجلة التنمية (العسكر، ٢٠١٥) وعلى الرغم من التطور المطرد لنظم الإدارة في

مستقبلية ومناهج فكرية وآليات متكاملة وبناء استراتيجيات تتسم بالشمولية والموضوعية تتفق وخبرات الماضي وواقع الحاضر وتوقعات المستقبل، ولا غرابة أن حظيت الجامعات بالمملكة العربية السعودية باهتمام متعاظم لدورها البارز في تحقيق التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وفي هذا الإطار عقدت العديد من المؤتمرات والندوات كمؤتمر جامعة القصيم (دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) في الفترة من ١١ - ١٢ يناير ٢٠١٧) ومنتدى الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في الفترة ١٧ - ١٨ أكتوبر ٢٠١٧.

إن الاهتمام باستراتيجية جامعة نجران وإدارتها أصبح ضرورة حتمية يعكس قدرتها على القيام بأدوار وآفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار واستشراف المستقبل برؤية جديدة تستجيب للمتغيرات والمستجدات المعاصرة والمستقبلية لاسيما أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) جاءت لتضع منهجاً تنموياً مختلفاً لن تستطيع الجامعات بأسلوب إدارتها الحالي من نقل وتحقيق ما يخصها من تلك الرؤية وترجمتها إلى حيز الواقع كما هو مأمول.

جاء إعلان رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) معززا وداعما لمسيرة سياسة التعليم بالمملكة (الشملان، الفوزان، ٢٠١٧) والانتقال من واقعها التقليدي إلى دور أكثر فاعلية، فالبيئة التي تعمل فيها الجامعات الآن تختلف اختلافاً جوهرياً عن ملامحها منذ عدة سنوات ولا يمكن أن نعبر

الواقع وبيان أهمية إعادة النظر في متطلبات الإدارة الاستراتيجية حتى تتناسب مع هذه المرحلة الجديدة.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الرئيسية الآتية:

١/ ما المتطلبات الأساسية لإدارة استراتيجية جامعة نجران وفقاً لدورها الجديد والتطلعات المستقبلية التي تستجيب لمقتضيات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية؟

٢/ هل يمكن أن تنتظم هذه المتطلبات في شكل أبعاد تعكس بنية عاملية تبين علاقاتها ببعضها؟

٣/ هل يمكن صياغة نموذج نظري يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة لمقابلة موجبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى بجامعة نجران؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في ضوء متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران، وينبثق عن الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تطوير تصور لأبعاد الإدارة الاستراتيجية لكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
- ٢- الكشف عن متطلبات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في ضوء التوجهات المستقبلية ورؤية المملكة (٢٠٣٠).

بعض الجامعات السعودية إلا أنها ما زالت تعاني قصوراً وعدم القدرة على مسايرة المستجدات ولا تواكب متطلبات العصر ومتطلبات التنمية ولا تعتمد توجهها استراتيجياً (المنيع، ٢٠١٩)، وأكدت دراسة العيسي (٢٠١٢) إلى أن درجة تطبيق الاستراتيجية في مؤسسات التعليم والكليات منخفضة وأن الجانب النظري يطغى على الجانب التطبيقي، ولا تعتمد توجهات مستقبلية ومناهج فكرية واستراتيجيات واضحة مما يجعل غالبية الجامعات السعودية الحكومية مجرد نماذج مكررة (الحمادي، سالم، ٢٠١٧)،

ومما يعقد الأمر أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) جاءت لتضع منهجاً تنموياً مختلفاً لن تستطيع الجامعات بأسلوب إدارتها الحالي وبإمكاناتها وصلحياتها المتاحة من نقل وتحقيق ما يخصها من تلك الرؤية وترجمتها إلى حيز الواقع كما هو مأمول، ما لم يتجه الفكر الجامعي بصورة متزايدة نحو المستقبل في إطار توجهات مستقبلية ومناهج فكرية وآليات متكاملة وبناء استراتيجيات تتسم بالشمولية والموضوعية وتستجيب لمطلوبات الرؤية (٢٠٣٠). انطلاقاً من توجهات الرؤية (٢٠٣٠) تبنت جامعة نجران عدداً مقدرًا من المبادرات والمشروعات ذات الصلة، بيد أن هذه الجهود جاءت جزئية دون تنسيق ولم تنتظم وفق استراتيجية محكمة. ولعل الربط بين استراتيجية الجامعة ورؤية (٢٠٣٠) لم يحظ بالاهتمام الكافي، ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى لبلورة متطلبات استراتيجية جامعة نجران وإدارتها لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) على أرض

الدراسة من كونها تمثل استجابة لما أوصت به كثير من الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تستجيب لموجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية العلوم الإدارية جامعة نجران، وذلك من اجل بلورة هذه المتطلبات في شكل أنموذج مقترح يكون بمثابة إطار مرشد يساعد في تطوير استراتيجية الجامعة. اما الحدود الزمنية فقد تم اعداد هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٨-٢٠١٩، وللغرض الدراسي الأول للعام ٢٠١٩-٢٠٢٠.

التطبيقات النظرية والعملية للدراسة:

نظريا تسعى الدراسة الى تطوير نموذج نظري يجسد البنية العملية لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وعمليا فإن نتائج الدراسة تسهم في تقديم تصور لتطوير وبناء استراتيجية جامعة نجران.

محددات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الأساليب الكمية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لتقديم أنموذج يعكس متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفقا لرؤية المملكة (٢٠٣٠) ولكن تجدر الإشارة إلى أن اختلاف المنهج الاستراتيجي الذي تعتمده كليات الجامعة، وتباينها من حيث التخصصات العلمية والاقسام والبرامج وتباينها ما بين كليات عريقة

٣- تقديم تصور وأنموذج يكون اطارا مرشدا للإدارة الاستراتيجية في كليات الجامعة الأخرى.

أهمية الدراسة:

تتركز أهمية هذه الدراسة في كونها تتوافق مع توجهات الدولة في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي والجامعات بصورة خاصة وكذلك توجهات الإدارة العليا بجامعة نجران نحو التحديث ومواكبة التطورات في مجال التعليم العالي. يستمد موضوع هذه الدراسة أهميته كونه جاء منسجما مع رؤية المملكة العربية السعودية وتوجهاتها الاستراتيجية حيث تقترح الدراسة تصورا لأهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تتماشى وتتنوعب رؤية المملكة (٢٠٣٠). كما أن فكرة النمذجة التي تقدمها الدراسة لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية - والتي تستند إلى اسلوب التحليل العاملي- هي فكرة لم يجد الباحث ما يشير إلى تناولها في الدراسات السابقة سواء العربية او الاجنبية. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوع إدارة استراتيجية الجامعة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق جودة التعليم العالي (الهلال، مصطفى، ٢٠٠٨)، وبما تحققه من تحسين الاداء وتعزيز المركز التنافسي للجامعة (جاد الرب، ٢٠١٠)، ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسة التطبيقية في هذا المجال الهام لما يشكل إضافة لأدب الإدارة وتقديم عدد من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تعزيز إدارة استراتيجية الجامعة لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠). واخيرا تتبع أهمية هذه

تحديات البيئة المتغيرة ببدء المخاطر والتهديدات واغتنام كل فرص محتملة.

رؤية المملكة (٢٠٣٠): رسمت المملكة العربية السعودية بتوجيهات قيادتها الرشيدة خارطة طريق نحو تنمية وطنية مستقبلية شاملة ومتكاملة، واختطت مساراً نهضوياً طموحاً تمثل في المشروع الوطني "رؤية المملكة (٢٠٣٠)" الذي أقر من مجلس الوزراء في الثامن عشر من شهر رجب عام (٢٠١٦). وتعتمد الرؤية (٢٠٣٠) على ثلاثة محاور هي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠).

متطلبات: جمع مُتَطَلَّب وهو أمر أو عمل يُطَلَّب تحقيقه، شيء أساسي لا غنى عنه (القاموس المحيط). وتعرّف المتطلبات إجرائياً بأنها: مجموعة من العناصر والعوامل التي تشكل مجتمعة أساساً لإدارة استراتيجية الجامعة والتي تستجيب لموجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠).

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لعل استخدام مصطلح الاستراتيجية اقتصر بدءاً على الأدب العسكري وفنون الحروب، ثم شاع استخدامه في مجالات المعرفة المختلفة، والاستراتيجية في الفكر الإداري تدور حول تشكيل المستقبل (McKeown, 2011) وتعكس التباير المحددة مسبقاً لتعزيز قدرة المنظمة لتحقيق الأهداف

وأخرى ناشئة يجعل من الاستنتاجات والتوصيات التي ستخلص إليها الدارسة قابلة للتعديل بالإضافة والحذف وتجعل كذلك الأنموذج محل للتطوير مع ما يتوافق مع ظروف كل كلية.

مصطلحات الدراسة:

الاستراتيجية: عرف أحمد علي محمد الاستراتيجية بانها الإطار العام أو المرشد لآليات عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها وقيمها، وأنشطتها المختلفة للوصول إلى أهدافها وغاياتها مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية (محمد، ٢٠١١).

التعريف الإجرائي للاستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف لتطوير العمليات الإدارية بجامعة نجران وموجها لتعبئة الموارد على نحو يكفل التوافق وإحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها وغاياتها المنشودة.

الإدارة الاستراتيجية: عرفها سعد غالب بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (يس، ٢٠٠٢).

اما التعريف الاجرائي فإن الإدارة الاستراتيجية هي منظومة من الإجراءات والعمليات الإدارية المستمرة تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فاعلة ومواجهة

والطرق اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة (القيوتي، ٢٠١٩). أن تعريف الإدارة الاستراتيجية يتحدد بناء على رسالة المنظمة وسياساتها وقطاعها وهيكلها وأهدافها ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وعوامل النجاح الرئيسية والقدرات والميزة التنافسية المستدامة (Philip، 2003).

والاختلافات السابقة للإسهامات الفكرية حول الإدارة الاستراتيجية تعكس حقيقة أنه لا يوجد إجماع على ماذا تعني الإدارة الاستراتيجية (البريدي، ٢٠٠٥)، بيد أنه من خلال التعاريف العديدة للإدارة الاستراتيجية يمكن استخلاص بعض الخصائص والمرتكزات الأساسية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي (Caron, Jeffrey، 2014) (البقي، 2016)، (ابو بكر، النعيم، 2010).

- أن الإدارة الاستراتيجية عملية مركبة متداخلة تنطوي على الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها التي يتم إعدادها استناداً إلى مخرجات التحليل البيئي للمؤسسة.

- تعتمد الإدارة الاستراتيجية على مدخل النظم والتفاعل المتواصل والمتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

- تتبع الإدارة الاستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً شاملاً في إدارة المؤسسة على أساس أنها وحدة واحدة.

- الإدارة الاستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية طويلة الأجل.

والغايات المأمولة في ضوء معطيات البيئة المحيطة (Rodrigue، 2013).

وتعد الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات بصفه عامه والمؤسسات التعليمية بصفه خاصه إلى تطبيقها بوصفها مدخلا اداريا شاملا يساعد في تنسيق وحشد طاقاتها لتحقيق الأهداف المنشودة (حنا، ٢٠١٢)، أصبحت وسيلة وضرورة تحتم على الجامعات تبنيها لمواجهة التحديات تجاه صنع مستقبلها بالمبادرة والابتكار بدلا من الارتجالية القائمة على ردة الفعل في معالجة الازمات (البريدي، ٢٠٠٥).

تعددت الاسهامات الفكرية حول تعريف الإدارة الاستراتيجية، فوفقا لسعد غالب تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (يس، ٢٠٠٢). وتري ناضا البقي أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الاجل الطويل مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة واستغلال الفرص المتاحة وتحديد نواحي القوة وتدعيمها وتحديد نواحي الضعف لتقويمها وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (البقي، ٢٠١٦). اما محمد قاسم فيري أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لرسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها

والتغلب على آثارها السلبية (وهبه، ٢٠٠٨) وعلى أساسها تحدد التوجهات المستقبلية طويلة الأجل والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف، فضلا عن كونها، تسهم في تحقيق النظرة الشمولية وتزويد الجامعة بإطار فكري وشمولي وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الجامعي (خليل، ٢٠١٥)، وتنمية وتعزيز التفكير في المستقبل (بطاح، ٢٠٠٨). وتحدد خارطة طريق للجامعات وتحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل مما يمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة (ميا، زاهر. سلطين، ٢٠٠٧). وتوفير المناخ الابداعي الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي (Chen، 2009). وتحقيق التأثير والمبادرة والمبادرة بدلا من الاستجابة وتحقيق التنسيق والتوافق بين الأنظمة الفرعية وتحقيق وحدة الفهم للعمل الإداري (درويش، ٢٠٠٨).

اتفق العديد من الباحثين على أن الإدارة الاستراتيجية تشمل مكونات أساسية هي صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية (خير الدين، ٢٠١٣)، (البقي، ٢٠١٦). تنطوي صياغة الاستراتيجية على الرسالة والرؤية الاستراتيجية والغايات والأهداف والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات تحليل البيئة الخارجية والداخلية ومجموعة من الحقائق التي تمثل نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وقيود أو تهديدات من البيئة الخارجية. أما تنفيذ الاستراتيجية فتشمل تعيين البرامج والموازنات وتخصيص الموارد اللازمة

- تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى إحداث التكيف المستمر لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. ومما تقدم تبدو أهمية وحتمية الإدارة الاستراتيجية بوضوح لا سيما عند تحليل ملامح وتحديات الواقع المعاصر وبيئة الأعمال المعاصرة، والتي من أهمها تزايد حدة المنافسة، واتساع وتنوع الاحتياجات والرغبات والطموحات، وتناقص وندرة الموارد والإمكانيات، وارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي، وتزايد مستوى التعقيد والتغير في بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التقادم التقني وغيرها من سمات بيئة الأعمال المعاصرة التي تفرض على المنظمات حتمية تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.

تفعيل مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية على قدر كبير من الأهمية لتحقيق العديد من المزايا والمنافع لأنها توضح الرؤية المستقبلية والتفاعل مع البيئة المحيطة بشكل ايجابي مما يدعم المركز التنافسي والقدرة على العمل الابداعي و يوفر اساسا سليما لإدراك الحاجه للتغيير والمساعدة في استثمار الفرص المتاحة ووضع قواعد علمية لتخصيص الموارد والامكانات (القريوتي، ٢٠١٩)، فضلا أنها تعد وسيلة ضرورية وهامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات كونها تهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية والتعرف على مواطن القوة وتدعيمها، وتحسين نقاط الضعف

مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأهداف العامة والسياسات. ومن هذا المنطلق بادرت وزارة التعليم العالي بمشروع خطة مستقبلية للتعليم الجامعي يشمل كافة الجامعات ومنها جامعة نجران، أطلق عليه أسم (آفاق) ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى لفترة ٢٥ سنة مع تحديد الرؤية والرسالة لوزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي، ٢٠١١). غير أن استراتيجيات مشروع آفاق ما زالت تخطو بخطوات بطيئة على مستوى الجامعات من حيث تفعيل برامجها (الشتري، ٢٠١٦).

وإيماناً من الجامعة بدورها في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) فقد سعت من خلال اقتراح وتنفيذ مبادرات نوعية متوافقة مع برنامج التحول الوطني لتحفيز الكليات والعمادات المساندة والإدارات المختلفة في الجامعة لاقتراح مبادرات جديدة تسهم في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وإعداد الورش والندوات لإكساب المعارف والمهارات اللازمة لبناء مبادرات جديدة لتحقيق رؤية المملكة. وفي هذا الإطار أصدر معالي مدير الجامعة في ١٩-٤-٢٠١٩ قراراً بإنشاء مكتب تحقيق الرؤية بوكالة الجامعة للتطوير والجودة. ويعمل المكتب على التعريف بمحاور وأهداف رؤية (٢٠٣٠) وتعزيز دور وحدات الجامعة في تحقيقها من خلال عقد اللقاءات وورش العمل التي تسهم في التعريف بالرؤية، والمساهمة في بناء وموائمة الخطة الاستراتيجية للجامعة لتحقيق أهداف الرؤية وبرامجها التنفيذية، إضافة إلى التعاون الكامل والتنسيق

لتطبيق الاستراتيجية اضافته إلى تحديد الإجراءات التنفيذية التي تكفل تحقيق الأهداف. تقويم الاستراتيجية وتشمل تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً مع الأهداف الاستراتيجية ومقارنه مستويات الاداء الفعلية مع المعايير الموضوعية وتحديد المعوقات ومعالجه اوجه القصور.

استراتيجية جامعة نجران ورؤية المملكة (٢٠٣٠) تقع جامعة نجران على الامتداد الشرقي لمدينة نجران جنوب المملكة العربية السعودية، وتعد من جامعات المملكة حديثة النشأة حيث صدر القرار الملكي بشأنها كجامعة مستقلة في ١٠/١٠/٢٠٠٦، رسمت جامعة نجران خطتها الاستراتيجية على قاعدة راسخة من الدراسات والبحوث والعمليات الإحصائية المختلفة من أجل رسم وصورة لمستقبل واعد للجامعة الناشئة قد أعدت لتكون واقعية ومتجددة وتتسم بالمرونة التي تجعل من تنفيذها أمراً ممكناً وعملياً. بيد أن استراتيجية الجامعة تواجه تحديات عديدة في الوقت الحاضر هذه التحديات ناشئة من طبيعة ظروف العصر وتعقيداتها المختلفة مما يستدعي تغييرات جذرية في التفكير وطرائق العمل لمواجهة تلك التحديات بأقصى قدر من التفاعلية. ومما يعقد هذه التحديات أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) جاءت لتضع منهجاً تنموياً ومناهج فكرية وآليات منظوميه متكاملة تقتضي النظر في استراتيجية الجامعة حتى تتناسب مع هذه الرؤية.

جاءت رؤية المملكة (٢٠٣٠) لتحقيق تطور نوعي وكمي في التعليم العالي السعودي من خلال

السعودية هي المؤشرات المعتمدة من الوزارة والخاصة بالجودة والتوسع والتميز. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، ضرورة الاهتمام باشتقاق التوجهات الاستراتيجية بدقة وضرورة التأكيد على تطوير الشراكة المجتمعية باعتبارها الميزة التنافسية التي تسعى الجامعة لتطويرها.

أما دراسة فاطمة بنت علي عبدالله آل الحارث (٢٠١٦) فقد تناولت استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل وهدفت إلى التعرف إلى متطلبات تطوير وظائف الجامعات السعودية المشتملة على: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل من خلال مجموعة من المنطلقات الرئيسة مدعمة بآليات تطوير كل وظيفة، مع تحديد المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لتطبيق كل محور من محاور الاستراتيجية المقترحة وتحديد المراحل اللازمة للتنفيذ والجهات المسؤولة عن التنفيذ،

ركزت دراسة Nadia Yusuf (٢٠١٦) على تقييم التغييرات المطلوبة في مناهج الجامعات السعودية لتلبية متطلبات رؤية (٢٠٣٠). حيث تم تبني المراجعة المنهجية كوسيلة بحثية لتحديد الثغرات الموجودة في المناهج الدراسية الحالية والمشاكل المرتبطة بها في الجامعات السعودية. كشفت النتائج أن هناك بعض الحواجز التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ الرؤية (٢٠٣٠).

المستمر مع مكتب تحقيق الرؤية في وزارة التعليم، وكذلك تقديم التدريب والدعم الفني للوحدات الأكاديمية والإدارية فيما يتعلق باستراتيجية المبادرات، والتعاون مع وحدات الجامعة المختلفة في إعداد خططها الاستراتيجية ومؤشرات الأداء لضمان تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) (<https://www.nu.edu.sa/995>).

وتبقى رؤية (٢٠٣٠) في مجال التعليم العالي وجامعة نجران خصوصاً نوعاً من التحدي الصعب الذي يحتاج إلى خطوات وأدوات فاعلة وغير تقليدية لتنفيذه، ويحتاج إلى وعي وإصرار وإلزام والتزام ومدخل متكامل ومنهج الإدارة الاستراتيجية الذي يستجيب لمتطلبات التنمية الجديدة وينتهي مع مؤشرات رؤية المملكة (٢٠٣٠) بدلاً من اعتمادها على الإرث الإداري الموروث والاعتماد على أسلوب سد الثغرات ورد الفعل.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد أحمد الجيزاوي (٢٠١٦) هدفت لبورقة نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية حيث استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي. وتناولت الدراسة عدد من المحاور المرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، (توجهات المملكة الاستراتيجية، توجهات الوزارة، توجهات الإقليم، وتوجهات التميز بالجامعات العالمية). خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أن أكثر المؤشرات تأثيراً في نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعات الحكومية

وتدويل التعليم العالي وافتتاح فروع للجامعات العالمية في مدن المملكة.

أما دراسة نورة بنت ناصر العويد (٢٠١٧) فقد هدفت إلى معرفة الأدوار التي يؤديها القائمون على الوظائف الجامعية: التدريس، البحث العلمي، وخدمة الجامعة لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠). ومن خلال استعراض عدد من الدراسات المحلية خلصت الدراسة إلى عدد من التحديات تواجه هذه الوظائف الجامعية في سبيل تحقيق الأهداف بشكل عام والأهداف الخاصة برؤية المملكة العربية (٢٠٣٠). أوصت الدراسة بالاهتمام بالتدريس الجامعي لتحقيق بعض أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، والاهتمام بالبحث العلمي والارتقاء برأس المال الاجتماعي، بجانب الاهتمام بوظيفة خدمة المجتمع.

أما دراسة حنان سيد محمد وآخرون (٢٠١٧) فقد هدفت لدراسة وتحليل أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (آفاق) وتوصلت لعدد من النتائج من أهمها أن عدم وجود خطة استراتيجية بات معوقاً في حصول الجامعة وبرامجها على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من الهيئة الوطنية مما قد يؤثر على ترتيب الجامعة بين نظيراتها المحلية، وأوصت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة وخطة تشغيلية لتطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (آفاق).

هدفت دراسة وفاء محمد عون (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة

هدفت دراسة عبد العزيز بن سعيد محمد الهاجري (٢٠١٧) إلى التعرف على أبرز التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، حيث اقترحت الدراسة خريطة مستقبلية لجامعة الملك خالد تشمل رصد لتلك التوجهات والعمل على تحقيقها من خلال التعرف على كل توجه وأهدافه ومتطلبات تحقيقه ونتائجه المتوقعة، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات منها تبني مفهوم الجامعة المنتجة، استثمار رأس المال الفكري من خلال تشجيع إجراء البحوث والدراسات والابتكار، الاستثمار الأمثل في التكنولوجيا الحديثة. وبناء خطة عمل استراتيجية لحاضنة الأعمال.

تناولت دراسة عبد المحسن بن سعد الداود (٢٠١٧) مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) وما ورد فيهما من أهداف ومبادرات لتطوير التعليم العالي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الواردة فيهما. وقدمت الدراسة تحليلاً للخطة لما ورد في وثيقة سياسة التعليم من أهداف الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي ومشروع (آفاق) لتطوير التعليم، مؤكدة على تطابق ما ورد في رؤية المملكة (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) مع هذه الأهداف، وخلصت الدراسة إلى تقديم مقترحات من شأنها زيادة تفعيل مشاركة الجامعات في تحقيق الرؤية من خلال زيادة التركيز على استقلالية الجامعات، ودعم البحث العلمي، وتطوير أداء عضو هيئة التدريس، وتجويد التعليم العالي، وزيادة مشاركة الجامعة في صنع القرارات في المجتمع.

في تطوير الجامعات السعودية من خلال محاورها المختلفة، ودراسة التوجهات المستقبلية لرؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم الجامعي، ووضع تصور مقترح لمستقبل جامعة شقراء وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن الجامعات السعودية تعمل على أن تصبح من أفضل الجامعات العربية وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠) من خلال إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية، والاستثمار التكنولوجي من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب التكنولوجي عبر تزويد الطالب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتعزيز الجهود في مواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، وضع تصور مقترح لمستقبل جامعة شقراء وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠).

هدفت دراسة خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير (٢٠١٨) إلى تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها توافر المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات صياغتها، ومتطلبات تطبيقها بدرجة متوسطة. وتوافر متطلبات تقييم الاستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة قليلة. وبناء على النتائج فقد تم تدوين توصيات أهمها: تبني الإدارة العليا بالجامعة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، واعتماد معايير عالية الشفافية في اختيار أعضاء مجلس الجامعة.

نورة وعلاقته بأهداف الرؤية (٢٠٣٠) في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تطبيقها على القيادات النسائية الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بقصد التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة وعلاقة الخطة الاستراتيجية للجامعة بأهداف رؤية (٢٠٣٠)، ودرجة توافر المتطلبات التعليمية في الخطة الاستراتيجية. أشارت النتائج إلى أن الجامعة تسير بخطوات سريعة لتنفيذ مبادرات رؤية المملكة (٢٠٣٠) إلا أن الخريطة المستقبلية لجامعة الأميرة نورة في ضوء التحول الوطني غير واضحة، وتم التوصل لعدد من التوصيات، منها: تدعيم قرارات الجامعة وممارساتها لتخدم المجتمع المحلي تماشياً مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتدعيم خطط الجامعة وأولويات الصرف في ميزانياتها وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ورفع مستوى جودة مخرجات التعليم من طالبات الجامعة. دراسة خالد بن عبد العزيز الشعلان، وجوهرة بنت سليمان الفوزان (٢٠١٧) هدفت إلى تحديد أبرز ملامح متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية النابعة من رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على درجة عالية من الأهمية لمواكبة رؤية المملكة (٢٠٣٠). اوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية بما يكفل تحقيق رؤية المملكة والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

اما دراسة هيفاء الفوزان (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على أهمية رؤية المملكة (٢٠٣٠) وأثرها

الحقائق والمعلومات فضلا عن سد بعض الفجوات البحثية والمتمثلة في تناولها لجامعة نجران وإدارتها الاستراتيجية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

توخياً لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كون أن المنهج الوصفي يساعد في وصف الظاهرة وتصويرها كماً واخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد المؤمن، ٢٠٠٨)، مما يساعد في تفسير البيانات، ويعين على فهم الحاضر وأسبابه ورسم خطط المستقبل واتجاهاته.

كذلك اعتمدت الدراسة على المسح الميداني لجمع البيانات واستخدام منظومة التحليل الاحصائي SPSS, AOMS في عمليات التحليل لتحديد ووصف متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لرؤية (٢٠٣٠) فضلا عن ذلك اعتمدت الدراسة إجراء مسح مكتبي للدراسات والبحوث السابقة والمراجع والاسهامات الفكرية في مجال الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية كنموذج لجامعة نجران حيث بلغ عددهم ١٦٧ عضواً، ويعزى اختيار مجتمع الدراسة على هذا النحو نظراً لكون أن أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بحكم تخصصهم يعتبرون الأقرب للإدارة الاستراتيجية وتحديد متطلباتها.

ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة أولية استناداً إلى الدراسات والبحوث السابقة، ومن خلال القراءات المتعددة حول الخلفية العلمية النظرية التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية، التي ساعدت في

هدفت دراسة نايف لافي المطيري (٢٠١٩) لتقديم مقترح تربوي لتحقيق المتطلبات الأساسية المستقبلية لزيادة فاعلية دور التعليم في تحقيق التنمية وتلبية حاجات سوق العمل وفق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التعليم في المملكة العربية السعودية لا يحقق التنمية وتلبية حاجات سوق العمل. وأوصت الدراسة بوضع مؤشرات واقعية لسير التعليم نحو تلبية المتطلبات الأساسية المستقبلية في تحقيق التنمية وتلبية حاجات سوق العمل وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتحديد معايير دقيقة للمساءلة في النظام التعليم .

من خلال استعراض ومناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإنه يمكن استخلاص الآتي:

- التأكيد على أن الإدارة الاستراتيجية مدخلا حديثا في الإدارة يسهم في إحداث نقلات نوعية في أداء الجامعات.

- رغم اختلاف وتنوع المجتمعات الدراسية التي تغطيها الدراسات السابقة إلا أنها اتفقت حول تطوير منظومة الأداء الجامعي لتستوعب رؤية المملكة (٢٠٣٠).

- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المادة العلمية، وأدوات التحليل، المتوسطات، الجداول التكرارية والنسب لاستخلاص الحقائق والمعلومات.

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة بيد أنها تفرقت كونها تعد الدراسة الأولى التي اعتمدت التحليل العاملي لاستخلاص

البيانات الشخصية وتشمل النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فيشمل ٢٧ عبارة تعكس في مجموعها متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠)، وتم اعتماد مقياس ليكار المتدرج الخماسي لقياس الاتجاه نحو العبارات ووفقا للتدرج (مهم للغاية، مهم، متوسط الأهمية، غير مهم، وغير مهم اطلاقاً)،

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية استطلاعية مكونة من ٣٠ فرد من افراد مجتمع الدراسة خارج عينة الدراسة. ويعبر صدق الاتساق الداخلي عن درجة ارتباط ودلالة كل عبارة بالدرجات الكلية لعبارات الاستبانة كما هو مبين في الجدول (٢)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية دالة عند مستوي دلالة بين $\alpha = 0,01$ ، $\alpha = 0,05$ مما يشير إلى الاتساق بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل جثمان براون للتجزئة النصفية كما هو مبين في الجدول (٣)

تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة عباراتها. بدأت عملية تعين العناصر الأولية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية بتطوير ٩٥ عبارة تغطي أهم متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠)، ثم أجريت مقابلات معمقة مع ١١ من الأكاديميين المهتمين بموضوع الاستراتيجية شملت العينة (خمس إناث وستة ذكور) لتقييم العبارات وفقاً لخمس نقاط تتراوح من ١ (غير مناسب مطلقاً) إلى ٥ (مناسب جداً) وذلك للتحقق من مناسبة العبارات ودقتها في وصف متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠). تم حساب متوسط النقاط لكل عبارة، وتم إسقاط ٣٥ عبارة من العبارات التي يقل متوسط درجات مناسبتها عن ثلاثة، واستناداً إلى ملاحظات المشاركين في التقييم تمت إعادة صياغة ست عبارات إضافية أخرى ليصبح عدد العبارات ٦٦ عبارة.

لزيادة التنقيح، تم اختيار عينة من ١٧ من الأكاديميين من كليات مختلفة من كليات جامعة نجران حيث طُلب منهم تعيين أهمية كل عبارة من الـ ٦٦ عبارة وتقييم أهميتها لوصف متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية (٢٠٣٠)، ثم تم الاحتفاظ بالعبارات التي تم تعيين أهميتها من قبل المشاركين بما لا يقل عن ٦٠٪. وقد أسفرت الخطوة السابقة عن قائمة تضم ٢٧ عبارة كما هو موضح في الجدول (١).

بناء على ما تقدم تم تصميم مشروع أداة الدراسة لتشمل جزئين رئيسيين: الجزء الأول يتضمن

جدول رقم (١) متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهاً رؤية (٢٠٣٠)

رقم	العبارات التي تعكس أهم متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهاً رؤية (٢٠٣٠)
١	نشر ثقافة ومحاور رؤية المملكة (٢٠٣٠) بين منسوبي الكلية
٢	انشاء وحدة داخل الكلية تنهض بتنسيق الأعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية
٣	إقامة مؤتمرات وندوات حول استراتيجية الكلية وتحديات تنفيذها وفقاً لموجهاً (٢٠٣٠)،
٤	مراجعة وتقييم استراتيجية الكلية وخططها السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٥	مسح بيئة الكلية بشكل مستمر لتحديد التوجهات والتغيرات في النواحي الاجتماعية الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية
٦	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية
٧	توسيع مشاركة أعضاء ومنسوبي الكلية في جلسات للعصف الذهني لتعيين الأولويات الاستراتيجية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٨	تحديد التوجه المستقبلي للكلية وإعادة صياغة رؤية الكلية ورسالتها والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٩	إعادة صياغة أهداف الكلية الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)
١٠	تفعيل البعد البيئي وتنمية الإحساس بالالتزام نحو المجتمع المحلي تماشياً مع مبادئ التنمية المستدامة التي تقتضيتها رؤية (٢٠٣٠)
١١	تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.
١٢	إعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.
١٣	النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية للكلية وإعادة تصميمه بطريقة تلائم برامج الاستراتيجية وتنفيذها
١٤	تضع إدارة الكلية منظومة سياسات وأنظمة ولوائح وإدلة عمل وتعمل على تطويرها وفق موجهاً (٢٠٣٠)
١٥	استقطاب المبدعين المؤهلين والخبراء والمختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية لمساعدة الكلية في التغلب على المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ
١٦	تصميم برامج تدريب منسوبي الكلية وتنمية المهارات بشكل دوري تبعاً للاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها
١٧	تصميم منظومة اتصال فعالة لتوفير فهم متكامل للقرارات الاستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية داخل الكلية وتوهم مشاركة الكلية والتكامل مع غيرها في عمليات تنفيذ الاستراتيجية وأهدافها
١٨	تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وابتكار إلفات وبرامج لزيادة الإيرادات كالأستثمار في الاقتصاد المعرفي وتسويق نتائج البحوث والأستشارات وفق منظور استراتيجي يراعي متطلبات الرؤية (٢٠٣٠)
١٩	تعمل الكلية على إشراك المجتمع المحلي وتعزيز المشاركة مع القطاع الخاص في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها
٢٠	تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الأخرى المحلية والعالمية لمراجعته القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري
٢١	تنفذ الكلية مسوحات دوريه لتقويم الاداء الاستراتيجي للكلية وتقويم مدى رضا افرادها والمستفيدين من خدماتها
٢٢	تستند عملية التقويم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في اقسام وأنشطة الكلية
٢٣	تراجع أهداف الكلية بصورة دورية للتأكد من تتابعها مع موجهاً (٢٠٣٠) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات
٢٤	تشجع إدارة الكلية على روح المبادرة والأفكار والبحث عن الفرص المأمولة من رؤية (٢٠٣٠)
٢٥	تحليل إمكانات الكلية المالية، الإدارية، البشرية، والتكنولوجية بشكل دوري والتحقق من ملاءمتها لعمليات التنفيذ
٢٦	تقويم وتطوير المناخ لتنظيمي والثقافة التي تعزز مبادرات وأنشطة الاداء المتميز
٢٧	التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعده بيانات ونظم المعلومات

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط ببيرسون بين درجة كل عبارة مع المجموع الكلي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	* ٠,٣٥	١٠	* ٠,٤٣	١٩	* ٠,٣٥
٢	* ٠,٣٨	١١	* ٠,٤٩	٢٠	* ٠,٤٢
٣	** ٠,٥٨	١٢	** ٠,٥٤	٢١	** ٠,٧٦
٤	* ٠,٤٥	١٣	* ٠,٤٣	٢٢	* ٠,٥٠
٥	** ٠,٧٨	١٤	** ٠,٨٠	٢٣	* ٠,٣٨
٦	** ٠,٧٣	١٥	** ٠,٦٣	٢٤	* ٠,٥٣
٧	** ٠,٥٤	١٦	** ٠,٥٩	١٥	** ٠,٦٤
٨	* ٠,٣٩	١٧	** ٠,٧٣	٢٦	* ٠,٤٣
٩	* ٠,٤٤	١٨	** ٠,٧٣	٢٧	** ٠,٧٠

** معامل الارتباط له دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠١$

* معامل الارتباط له دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول (٣): الثبات بالتجزئة النصفية لأداة الدراسة

.743	Value	Part 1	Cronbach's Alpha
14 ^a	N of Items		
.508	Value	Part 2	Cronbach's Alpha
13 ^b	N of Items		
.839	Guttman Split-Half Coefficient		

المصدر: الدراسة الميدانية

على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية والبالغ عددهم (١٦٧) عضواً، تم رصد (١٤٧) استبانة لعمليات التحليل واستخلاص المعلومات. حيث تم تقسيم الاستجابات بطريقة عشوائية إلى قسمين: القسم الأول ويتكون من (٧٠) استجابة خصصت لاستخدام عمليات التحليل العملي

بلغ معامل جثمان براون للتجزئة النصفية ٠,٨٤ مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله. بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة وثباتها تم اعداد وتوزيع الاستبانة الكترونياً

من الصفر ولا تتعدى (± 3)، اختبار كولموغوروف - سميرونوف ($0,732$). أكبر من ($0,05$)، ونستنتج مما سبق أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. وهذا يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

للتحقق من كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي تم استخدام مقياس Olkin-Meyer-kaiser الذي بلغت قيمته ($0,817$) وهي قيمة أكبر من المحك ($0,05$). وأشار فحص قيم مصفوفة معاملات الارتباط المحسوبة إلى خلوها من الارتباطات التامة وبلغت قيمة محدد المصفوفة ($0,003627$) وهي أقل من ($0,01$) وهذا يشير إلى ان مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة. قيمة اختبار Bartlett ($464,350$) وهي دالة إحصائياً مما يدل على أن هناك حد أدنى من الارتباطات مما يسمح بإجراء التحليل العاملي

وفيما يلي عرض لهذه النتائج في جدول رقم (٤)

الاستكشافي، اما القسم الثاني ويتكون من (77) استجابة فقد خصص لإجراء عمليات التحليل العاملي التوكيدي.

استخدمت في هذه الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، وفيما يلي تفصيل مجمل للأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليلات الإحصائية:

- التحليل العاملي الاستكشافي:

لغاية التعرف على البنية العاملية لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء رؤية المملكة (2030) تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي لتعيين العوامل التي ينطوي النموذج المقترح واستخراج العبارات التي يتشعب عليها كل عامل.

قبل إجراء التحليل العاملي تم التحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام ثلاثة أساليب إحصائية هي: حساب معاملات الالتواء ($0,073$) وهي قيمة تقترب من الصفر ولا تتعدى (± 3)، معامل النقطح يساوي ($0,125$) وهذه القيمة تقترب

جدول رقم (٤): نتائج اختبار كفاية البيانات لإجراء التحليل العاملي

.817	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
464.350	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
91	Df	
.000	Sig.	
0.003627	Determine	

المصدر: الدراسة الميدانية

أشارت النتائج في الجدول رقم (٥) إلى ثلاثة أبعاد (مكونات) رئيسية لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجّهات (٢٠٣٠) وهي مجتمعة تفسر ما نسبته ٦٣,٤٠٢ من التباين الكلي. المكون الأول هو الأكثر أهمية حيث تشكل الأهمية النسبية له من مجمل تأثير المكونات المستخلصة بعد التدوير ٢٧,٠٣٨ والمكون الثاني ٢٢,٢٤٠، والثالث ١٤,١٢٤.

جدول رقم (٦): مصفوفة توزيع العبارات وفقا للمكونات الأساسية ودرجة تشعبها

Rotated Component Matrix^a

Component			العبارات
3	2	1	
		.898	تحديد التوجه المستقبلي للكلية وإعادة صياغة رؤية الكلية ورسالتها والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)
		.878	إعادة صياغة أهداف الكلية الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)
		.868	إنشاء وحدة داخل الكلية تنهض بتنسيق الأعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية
		.754	مراجعة وتقييم استراتيجية الكلية وخططها السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)
		.632	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية
	.816		تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.
	.789		إعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.
	.772		النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية للكلية وإعادة تصميمه بطريقه ثلاث برامج الاستراتيجية وتنفيذها
	.644		تضع إدارة الكلية منظومة سياسات وانظمة ولوائح وادلة عمل وتعمل على تطويرها وفق موجّهات (2030)
	.595		تصميم برامج تدريب منسوبي الكلية وتنمية المهارات بشكل دوري تبعا للاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها
	.750		التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعده بيانات ونظم المعلومات
	.739		تستند عملية التقويم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في اقسام وأنشطة الكلية
	.637		تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الاخرى المحلية والعالمية لمراجعته القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري
	.593		تراجع أهداف الكلية بصورية دورية للتأكد من تتاغمها مع موجّهات (2030) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: الدراسة الميدانية

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ويلاحظ من جدول رقم (٦) ان عدد العبارات اقتصر على (١٤) عبارة فقط. انطلاقاً من جداول التحليل السابقة فإن الأبعاد (العوامل) المكونة لمتطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات (٢٠٣٠) كما يراها أعضاء هيئة التدريس يمكن تأويلها وإجمال عباراتها في الجدول رقم (٧) جدول رقم (٧): العوامل المستخلصة من التحليل العملي الاستكشافي بطريقة الفاريماكس وتشبع عباراتها

رقم	العبارة - المتطلب	التشبع
العامل الأول: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه متطلبات صياغة واعداد الاستراتيجية وقد تشبعت عليه ٥ فقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:		
١	تحديد التوجه المستقبلي للكلية وإعادة صياغة رؤية الكلية ورسالتها والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)	.898
٢	إعادة صياغة أهداف الكلية الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)	.878
٣	إنشاء وحدة داخل الكلية تنهض بتنسيق الأعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية	.868
٤	مراجعة وتقييم استراتيجية الكلية وخططها السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)	.754
٥	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية	.632
العامل الثاني: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه متطلبات تنفيذ الاستراتيجية . وقد تشبعت عليه ٥ فقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:		
١٠	تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	.816
١١	اعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.	.789
١٢	النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية للكلية وإعادة تصميمه بطريقة تلائم برامج الاستراتيجية وتنفيذها	.772
١٣	تضع إدارة الكلية منظومة سياسات وانظمة ولوائح وادلة عمل وتعمل على تطويرها وفق موجبات (2030)	.644
١٤	تصميم برامج تدريب منسوبي الكلية وتنمية المهارات بشكل دوري تبعاً للاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها	.595
العامل الثالث: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه متطلبات تقييم الاستراتيجية وقد تشبعت عليه ٤ فقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:		
٢٠	التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعده بيانات ونظم المعلومات	.750
٢١	تستند عملية التقييم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في اقسام وأنشطة الكلية	.739
٢٢	تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الاخرى المحلية والعالمية لمراجعته القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري	.637
٢٣	تراجع أهداف الكلية بصورة دورية للتأكد من تتابعها مع موجبات (2030) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات	.593

المصدر: الدراسة الميدانية

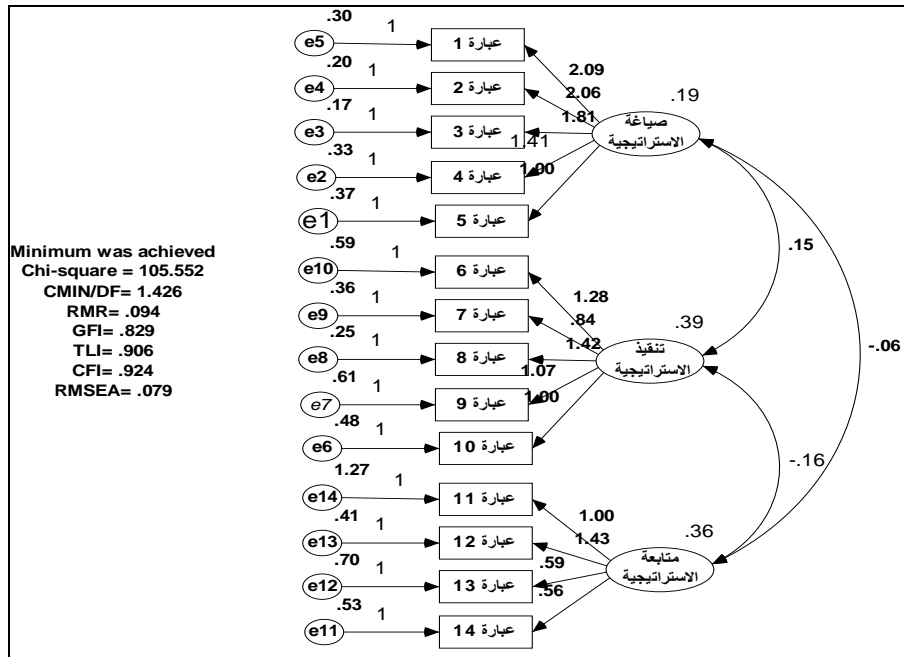
- التحليل العاملي التوكيدي

للتحقق من البنية التحليلية لأبعاد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهاً (٢٠٣٠) بأبعادها الثلاثة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل العاملي الاستكشافي تم تطبيق خطوات التحليل العاملي التوكيدي من الرتبة الأولى باستخدام مصفوفة بيانات القسم الثاني من الاستجابات المكونة من (٧٧) استجابة وذلك لجميع العبارات التي تم استخلاصها من التحليل العاملي

الاستكشافي وعددها (١٤) عبارة، مصنفة تحت ثلاثة عوامل: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية.

تم اجراء أول خطوة من خطوات التحليل العاملي التوكيدي باستخدام اموس IBM AMOS 21.0. ومعيار أقصى الاحتمالية. استكمالاً لهذه الخطوة فقد تم رسم أنموذج البنية العاملية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية، كما في الشكل (١)

الشكل (١): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهاً (٢٠٣٠)

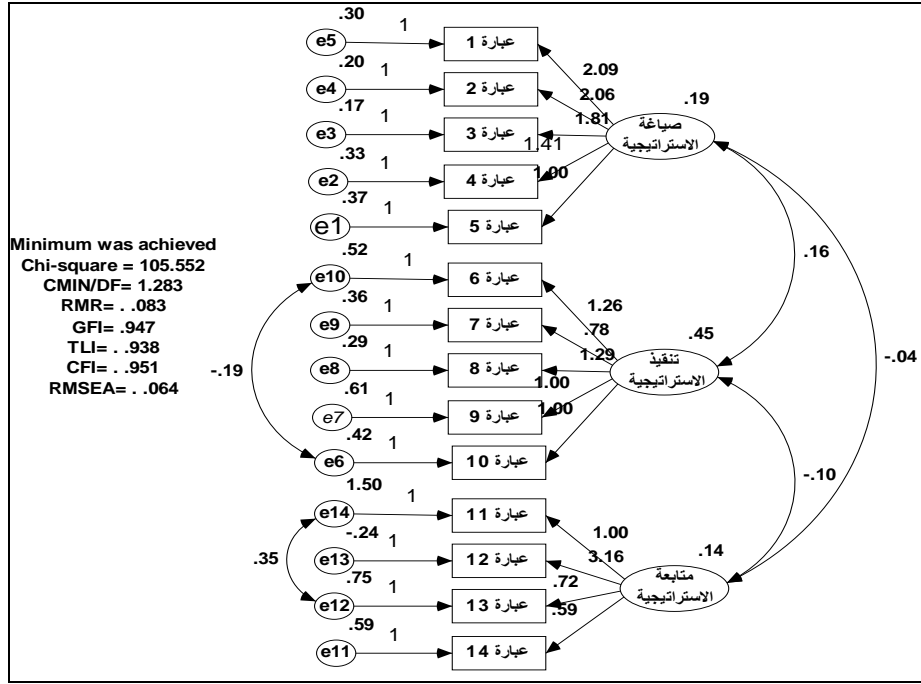


(Modification Index) وربط خطأ القياس للعبارتين (٩، ١٠) والعبارتين (١٢، ١٤) كما هم مبين في شكل رقم (٢). من مؤشرات حسن المطابقة جدول رقم (٧) للأنموذج بعد التعديل يلاحظ أن كل مؤشرات المطابقة تؤكد مطابقة جيدة للأنموذج مع البيانات.

وبفحص مؤشرات حسن المطابقة للنموذج كما هو موضح بجدول رقم (٧) يتبين أن مؤشر حسن المطابقة للنموذج الأصلي (GFI = .853): (goodness of fit index) وقيمه أقل من ٠,٩٠ لم يحقق معايير القبول النموذجية، مما استدعى إجراء تحسين النموذج اعتماداً على مؤشر التعديل

الشكل (٢): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجبات (٢٠٣٠)

بعد التعديل



جدول رقم (٩): مؤشرات حسن المطابقة وحدود القبول او مستوي القطع لكل مؤشر

مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	جذر متوسط مربعات البواقي	مؤشر حسن المطابقة	كاي تربيع المعياري	المؤشر
CFI	TLI	RMSEA	RMR	GFI	CMIN/df	
924	.906	.079	.082	.853	1.426	النموذج قبل التعديل
.956	.944	.061	.094	.911	1.256	النموذج بعد التعديل
≥ 0.9	≥ 0.9	> 0.08	> 0.90	> 0.90	1 - 3	معايير القبول النموذجية

المصدر: الدراسة الميدانية

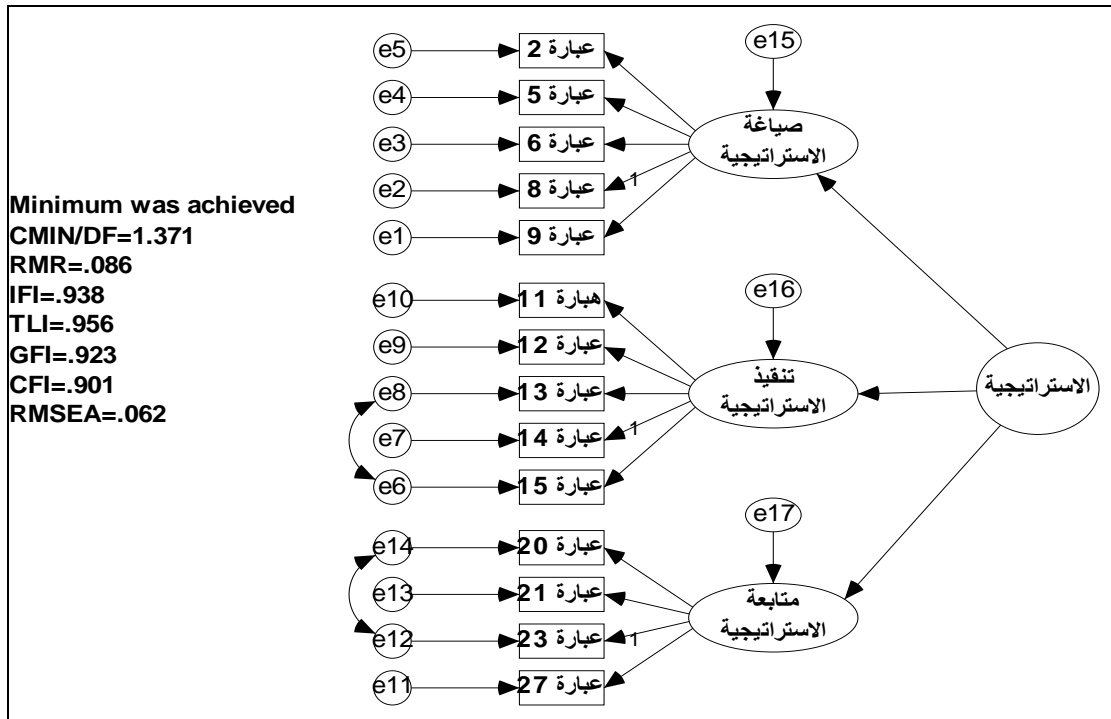
الاستراتيجية ويشمل (٥) عبارات، تنفيذ الاستراتيجية ويشمل (٥) عبارات ايضا واخيرا تقييم الاستراتيجية ويشمل (٤) عبارات.

تشير النتائج السابقة إلى احتفاظ متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجبات (٢٠٣٠) ببنيته العملية التي تتطوي على ثلاث أبعاد: صياغة

ثم اجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية بافتراض أن أنموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهاات (٢٠٣٠) المقترح يتكون من ثلاثة عوامل رئيسية كما هو مبين في الشكل (٣).

الخطوة الثانية من عمليات التحليل العاملي التوكيدي تتمثل في دراسة ما إذا كانت العوامل الثلاثة هي عوامل فرعية لعوامل الترتيب الأعلى، أي وجود بنية هرمية بين العوامل الكامنة، بافتراض وجود عامل كامن جامع (عامل من الرتبة الثانية)،

شكل (٣): نموذج متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة وفق موجهاات (٢٠٣٠)



كما هو مبين في جدول رقم (١٠) وهي بذلك تجاوزت القيمة الحرجة، مما تشير إلى درجة دقة العبارات واتساقها في التعبير عن أبعاد الأنموذج. ولتحقق من صلاحية العبارات وكفائتها وملائمتها وتمثيلها واستيعابها للدلالة النظرية كل منها للبعد الذي تنتمي له تم الاعتماد على مقياس صدق التقارب والتمايز. لتقييم الصدق التقاربي للأنموذج تم حساب متوسط التباين المستخرج وجاءت قيم الأبعاد الثلاث أكبر من (٠,٥)، مما يؤكد مقاربة

من مؤشرات حسن المطابقة كما في شكل رقم (٣) يتبين أن مؤشرات الأنموذج تؤكد مطابقة جيدة مع البيانات.

الخطوة الثالثة من خطوات التحليل العاملي التوكيدي تتمثل في التحقق من مكونات الأنموذج ودقة العبارات في قياس أبعاد الأنموذج، حيث تم اعتماد قيم الثبات المركب (CR Composite Reliability) لأبعاد نموذج متطلبات الإدارة الاستراتيجية وكانت جميعها أكبر من قيم (٠,٧)

الجدول (١٠) يلخص الخصائص السيكومترية لأبعاد نموذج متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفقا لرؤية (٢٠٣٠)

جيدة للأنموذج. لتقييم الصدق التمايزي تم مقارنة الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل بعد وتشير مقارنة الارتباط المتبادل بين كل بعدين أعلى من التركيبات الأخرى المقابلة مما يشير إلى صلاحية تمييزية كافية.

جدول رقم (١٠): الخصائص السيكومترية للأبعاد أنموذج متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفقا لرؤية (٢٠٣٠)

الأبعاد	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية
صياغة الاستراتيجية	0.759832	0.64275	.8017*		
تنفيذ الاستراتيجية	0.849646	0.533126	.5574	.7302*	
تقييم الاستراتيجية	0.702717	0.664363	.5372	.5399	.8151*

ملاحظات: * القيم في قطري المصفوفة هي الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج.

المصدر: الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة:

انطلقت الدراسة لتجيب على مجموعة من التساؤلات وقد خلصت للنتائج التالية التي يمكن اجمالها مرتبة وفقا لهذه التساؤلات كما يلي:

ما المتطلبات الاساسية لإدارة استراتيجية جامعة نجران وفقا لدورها الجديد والتطلعات المستقبلية التي تستجيب لمقتضيات رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية؟ أظهرت نتائج الدراسة أن هذه العوامل تنتظم في ثلاثة أبعاد هي : متطلبات صياغة الاستراتيجية , متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

ومتطلبات تقييم الاستراتيجية, وهي على هذا النحو تتفق مع دراسة كل من الشمالان ، الفوزان (٢٠١٧) والبصير (٢٠١٨) وتختلف عنها من حيث مكونات كل بعد حيث توصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات في بعد صياغة الاستراتيجية تتمثل في : تحديد التوجه المستقبلي واعادة صياغة الرؤية ,الرسالة والقيم الجوهرية بما ينسجم مع رؤية المملكة (٢٠٣٠), اعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية والمرحلية السنوية بما يستوعب اهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠), انشاء وحدة تنهض بتنسيق الاعمال وتهيئ الظروف المناسبة للإدارة الاستراتيجية,

نتائج التحليل العامل الاستكشافي أن متطلبات إدارة استراتيجية جامعة نجران التي تستجيب لمقتضيات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، تنتظم في شكل ثلاثة أبعاد (صياغة، تنفيذ، متابعة)، وهي في مجموعها وما تتطوي عليه من عبارات تعكس بنية عامليه تفسر علاقاتها ببعضها بوصفها نظاماً متكاملًا ينبغي الاهتمام بكل بُعد منها بشكل متكامل مع بقية الأبعاد الأخرى. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشملان ، الفوزان (٢٠١٧).

هل يمكن صياغة نموذج نظري يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة لمقابلة موجات رؤية المملكة (٢٠٣٠) يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى؟ أظهرت نتائج التحليل العامل التوكيدي سلامة وصدق النموذج النظري - والذي يتكون من ثلاثة عوامل و ١٤ عبارة- الذي يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الكلية لمقابلة موجات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وهو على هذا النحو يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى بجامعة نجران. جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة كل كم عون (٢٠١٨)، الهاجري (٢٠١٧) والشثري (٢٠١٦).

توصيات البحث:

بناء على ما طرحته الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

١- اعتماد متطلبات الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية)، كما بينت الدراسة في تعزيز

مراجعة وتقييم الاستراتيجية السابقة وتحديد جوانب اتفاقها واختلافها مع متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتحليل جوانب القوة والضعف في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. اما في بعد تنفيذ الاستراتيجية فقد توصلت للنتائج التالية: تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف. , اعداد الفرق اللازمة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات والوظائف والمهام الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة, النظر في الهيكل التنظيمي والترتيبات التنظيمية وإعادة تصميمه بطريقه تلائم برامج الاستراتيجية وتنفيذها, منظومة سياسات وانظمة ولوائح وأدلة عمل تعمل على تطويرها وفق موجات (٢٠٣٠) وتصميم برامج تدريب وتنمية المهارات بشكل دوري تبعا لاحتياجات تنفيذ برامج الاستراتيجية وأهدافها. وفي بعد تقويم ومتابعة الاستراتيجية توصلت الدراسة إلى: التحقق من توفير المعلومات المطلوبة لتنفيذ برامج الاستراتيجية وتحديث قاعدة بيانات ونظم المعلومات، تستند عملية التقويم على أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة، تقارن الكلية ادائها مع نظيراتها من الكليات الأخرى المحلية والعالمية لمراجعة القدرات التنافسية المميزة للكلية بشكل دوري وتراجع أهداف الكلية بصورة دورية للتأكد من تناغمها مع موجات (٢٠٣٠) ولتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات.

هل يمكن أن تنتظم هذه المتطلبات في شكل أبعاد تعكس بنية عامليه تبين علاقاتها ببعضها ؟ أظهرت

ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس ، ع: ١٩، ١٠، ٤١-

بطاح، أحمد (٢٠٠٨). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ١٦٧

القمي، ناضيا بنت مطلق بن سعيد، (٢٠١٥) ، واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الطائف - السعودية

جاد الرب، سيد احمد (٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي- استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. القاهرة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٣٤.

جيزاوي، محمد أحمد (٢٠١٦). نحو نموذج مقترح لبناء التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، مج ٢٤، ع: ٢، ٥ - ١٦.

الحمادي، فائزة صالح، سالم، سماح محمد (٢٠١٧). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل، التقسيم بجامعة. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة (٢٠٣٠). ١٠٢٥ - ١٠٧٢.

حنا، فاضل (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية جامعة دمشق مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. ٢٨، ع: ٤، ٥٩ - ١١٢.

خليل، سعد خليل (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٣٤

خير الدين، غسان مدحت (٢٠١٣). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار الريبة للنشر، ٣٧-٣٩.

الداود، عبد المحسن بن سعد (٢٠١٧). مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٢٠) مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠). جامعة القصيم، ٣٥٦ - ٣٧٦

درويش، محمد احمد (٢٠٠٨). الادارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقا للمواصفات والمعايير العالمية الجامعات - الكليات التكنولوجية القاهرة، عالم الكتب، ١٦-١٧.

دمنهوري. زهير بن عبد الله (٢٠٠٧). توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي. جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للتطوير، ٨

الشثري. عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، ع: ٦، ٢٢٩ - ٢٨٠.

الشملان. خالد بن عبد العزيز، الفوزان، جوهره بنت سليمان (٢٠١٨). متطلبات تطبيق الجامعات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية

ممارسات إدارة استراتيجية الجامعة لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) .

٢- بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تقترح الدراسة تنتظم متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة في شكل أبعاد تعكس علاقاتها ببعضها بوصفها نظاماً متكاملًا ينبغي الاهتمام بكل بُعد منها بشكل متكامل مع بقية الأبعاد الأخرى.

٣- بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي تقترح الدراسة اعتماد الأنموذج النظري الذي يجسد متطلبات إدارة استراتيجية الجامعة لمقابلة موجبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) بحيث يكون بمثابة إطار مرشد لإدارة استراتيجية الكليات الأخرى بجامعة نجران.

٤- يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات للأنموذج المقترح لإدارة استراتيجية الجامعة بغرض التأكيد على الثبات والموثوقية، وتطويره للوصول إلى أنموذج يمكن تعميمه على الجامعات السعودية والجامعات العربية.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

ابو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد عبد الله (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ط. ٢. لإسكندرية، الدار الجامعية، ٦٩

آل الحارث، فاطمة بنت علي عبد الله (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة الملك خالد.

البريدي. عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٥). الاستراتيجية العربية: في مؤسسات التعليم العالي مدخل وصفي تحليلي لدراسة الاشكالية الثقافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٧، ع: ٢، ٧٩ - ١١٠.

البيصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان (٢٠١٨). تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في

حاجات سوق العمل وفق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، مج ٤٦، ع ٣: ٢٠١ - ٢١٣. منتدى الادوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) في الفترة ١٧-١٨ أكتوبر (٢٠١٧). جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. المنيع، محمد . (٢٠١٩). متطلبات الاستقلالية في الجامعات السعودية. الرياض <https://sabq.org/f5sNkV> تاريخ الاطلاع ٣٠-٣-٢٠٢٠.

مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) في الفترة من ١١-١٢ يناير (٢٠١٧) جامعة القصيم. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

ميا، علي، زاهر. بسام. سلطين. سوما . (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٩، ع: ١، ١٨٩ - ٢١٠

الهاجري، عبد العزيز بن سعيد محمد . (٢٠١٧). التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) . جامعة القصيم، ٣٨١ - ٣٩٣ الهلالي، الشرييني، مصطفى، عبد العظيم السعيد . (٢٠٠٨). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعه المنصورة، جامعة المنصورة، مجله بحوث التربية النوعية، ع: ١١، ١ - ٨٢. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) .

وزارة التعليم العالي . (٢٠١١). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق، ٢٠٢٩).

المراجع الأجنبية :

Chungjen Chen. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research, Vol 62, Issue, 104-114

<https://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home/-/NUContent/zWmPpoKp6878/content/122952195>

Jeffrey S. Harrison & Caron H. St. John. (2014) Foundations in Strategic Management, 6 th Edition South-Western, Cengage Learning, 17-18
McKeown. Max. (2011). The Strategy Book How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results, Maverick & Strong Limited Edinburgh Gate Harlow, 4.

(٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠). جامعة القصيم، ٢٢٩ - ٢٦٨ الشملان، الفوزان . (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية (٢٠٣٠) من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة أبحاث، مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية (٢٠٣٠). جامعة القصيم، ٢٩٢-٣٣١.

عبد المؤمن، علي معمر . (٢٠٠٨). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: الاساسيات والتقنيات والأساليب. مصراته، ليبيا: جامعة ٧ أكتوبر الادارة العامة للمكتبات، ٢٨٧.

العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن . (٢٠١٥). متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام كلية العلوم الاجتماعية. الرياض: مجلة دراسات التربية وعلم النفس ع: ٣٤، ١ - ٢٨.

عون، وفاء محمد . (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠): دراسة ميدانية مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع: ١٣، ١٩٤ - ٤٥٢

العويّد، نورة بنت ناصر. (٢٠١٧). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة في تحقيق أهداف برنامج التحوّل الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية (٢٠٣٠)، جامعة القصيم، ٣٧٧ - ٤١٥

العيسي، إيمان . (١٤٢٣). نموذج مقترح للتطوير الإداري بكليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الرياض: كلية التربية للبنات، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الفوزان، هيفاء . (٢٠١٨). مستقبل جامعة شقراء وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠) تصور مقترح، مجلة كلية التربية- جامعة بابل العدد ٤١، ٥٨٤ - ٦٠٢

القاموس المحيط .

القيوتي، محمد قاسم أحمد . (٢٠١٩). تطبيق أجهزة الإدارة العامة في الكويت للإدارة الاستراتيجية من منظور موظفيها مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي ، ٥٥ - ٩٩.

محمد، أحمد علي الحاج . (٢٠١١). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٤٧.

محمد، حنان سيد واخرون . (٢٠١٧). تطوير أداء جامعة حائل على ضوء التوجهات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (أفاق). مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية مج ٥٥، ع: ٩٣، ٥٤ - ٩٣.

المطيري، نايف لافي . (٢٠١٩). مقترح تربوي لتحقيق المتطلبات الأساسية المستقبلية لزيادة فاعلية دور التعليم في تحقيق التنمية وتلبية

Yusuf, Nadia. (2016). Changes Required in Saudi Universities Curriculum to Meet the Demands of 2030 Vision. International Journal of Economics and Finance; Vol. 9, No. 9; 2017 p 111- 116.

Rodrigue. Michelle (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective Management Accounting Research. Volume 24, Issue 4, 301-316

Sadler. Philip. (2003). Strategic Management, Kogan Publishers, 25

**University Strategy Management According to
the Vision 2030: Requirements as Perceived by Faculty Members
College of Administrative Sciences - University of Najran – model**

Abdulmenem G Izzeldin
dr_ghanim@hotmail.com

Abstract: This study aims to develop a framework (model) to the strategic management of Najran University, which reflects its ability to fulfill its role with the vision (2030), through the opinions of the faculty members of the College of Administration Sciences at the Najran University as a model. The Exploratory and Confirmatory factor analysis was used in dealing with the subject. The study concluded a three-dimensional model: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. The study recommended the adoption of the model to management of the strategy of other university colleges.

Key words: Najran University Strategic Management, Vision Guidelines (2030)